－ ISO9001 8.2.1 参考資料 －

顧客アンケート調査の進め方
および
EXCELを用いたアンケート分析

2004年7月作成（2012年11月一部訂正）

西村経営支援事務所

http://www.nsweb.biz/

1.　会社の利益・売上と顧客満足の連鎖モデル

顧客は、組織の経営基盤をなすものであり、組織に対する顧客の信頼が、顧客満足として示されます。顧客満足は、経営に対する戦略的意味をもつとともに組織が持続可能な成長を実現していくための不可欠な要素です。

図１　利益連鎖モデルの例

2. あなたの会社の顧客は誰ですか

「あなたのお客様は誰ですか」という問いかけに明確に答えられることが「顧客本位」経営の第一歩です。選定した顧客・市場に対して、顧客・市場からの視点を踏まえて、理解し続けることが大切です。現状のニーズに限ることなく、将来や潜在的な要求・期待を把握することが真のニーズの発見につながります。

また、「社員は会社ぞんざいに扱われると、お客様にぞんざいに接する！」といわれており、特にサービス業では、顧客満足度と並行して社員満足度を調査して改善する活動も行われています。

3. 当たり前の品質と期待を超える品質

顧客満足度を考えるとき、「当たり前の品質」と「期待を超える品質」の二種類の品質を分けて考える必要があります。

納期通りに納品する、欠陥がない、といったことは当たり前の品質です。 顧客は、この品質は当然あるもだと思っています。 それが提供されないとき、顧客は非常に不満を持ちます。

ところが納品率や欠陥率を改善していき、あるところまで来ると納品率や欠陥率が良くなっているのだが、余り感謝されないようになってきます。

そこから満足度を更に高めるために必要なことは、顧客に付加価値を提供する「期待を超える品質」です。顧客がそこまでやってくれるのかという感謝の気持ちを持ったときに高い満足度が達成されるようになっていきます。

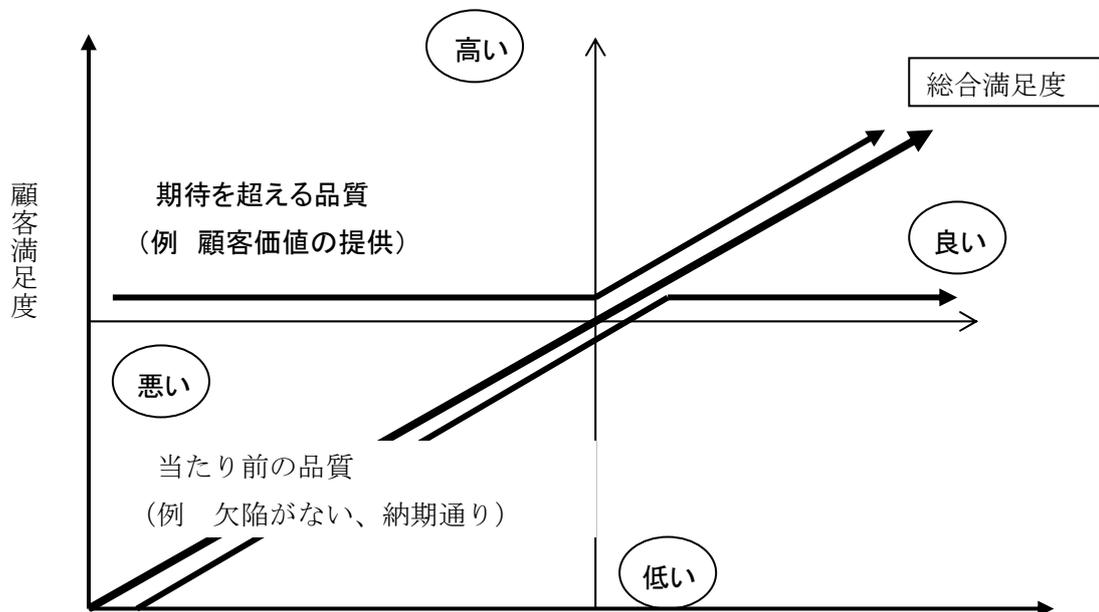



図 2 「当たり前の品質」「期待を超える品質」と顧客満足度の関係

当たり前の品質は、クレーム発生率や納期達成率でも把握することができますが、期待を超える品質は顧客満足度を調査することが必要です。

4. サービス品質の評価

1) サービス品質の評価

Zeithaml and Bitner は製品を含むサービスの品質評価を、探索品質、経験品質、信頼品質の 3 つに分類した。 これらの品質と製品群との関連は図 3 のようになるという仮説を設定しています。

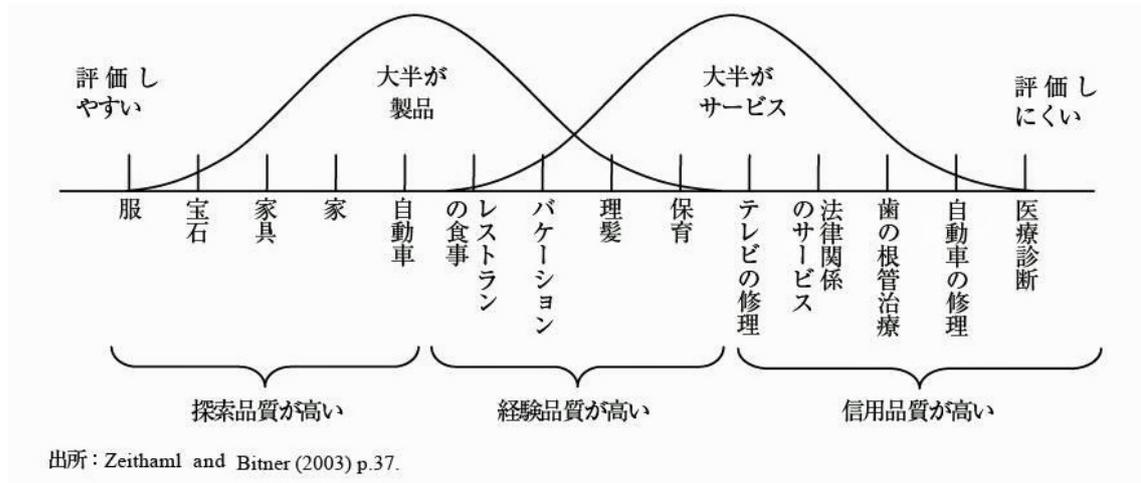



図 3 製品別、評価の連続性

2）サービス品質のモデル

（1）SERVQUAL モデル

アメリカで最初に発表され、一般的に用いられているモデルです。サービスの品質は、顧客の期待と知覚した成果のギャップで決定される。

サービスの質を次の5つの次元で測定する。

① 有形性(Tangibles)：設備・施設など物理的なサービスはどうか

② 信頼性(Reliability)：約束されたサービスが確実・迅速に提供されているか

③ 確実性(Assuarance)：従業員が専門知識を持ち、信頼できるか

④ 反応性(Responsiveness)：顧客を積極的に助け、迅速にサービスしているか

⑤ 共感性(Empathy)：顧客個人への関心や配慮が行き届いているか

一般的に、医療、修理、法務などがこのモデルに該当するといわれています。

（2）SERVPERF モデル

SERVQUAL モデルが「期待」と「実際の経験」の差をとるのに対して、SERVPERF モデルは「実際の経験」のみを使用してサービス品質を評価する。

一般的に、理髪、バケーションなどがこのモデルに該当するといわれています。

3）サービス品質の測定方法

一般的に顧客満足度調査において、総合評価尺度と機能別評価尺度を、統計解析を行い以下の事項を測定する。

- 顧客が期待するサービスと実際のサービスの格差
- 経営陣の顧客の期待に対する認識の格差
- サービス伝達の格差（お待たせ時間など）
- マーケットコミュニケーションの格差
- 経験したサービスの格差

など

5. 顧客満足の評価指標

顧客満足度の指標としては次のものがあります。

- 直接的指標
  —顧客アンケート評価
  —賞賛及び苦情
  —提言
- 間接的指標
  —再購入率、組織の他製品購入率、他の顧客への推薦率、関係が続いている期間等
  —シェア、売上高、利益、格付け、OEM の獲得率、販売店の店内シェア等
  —新聞、雑誌などの製品比較記事、ブランドイメージ等

6. 顧客満足の監視及び測定の方法

顧客満足の監視及び測定は、顧客満足への影響因子及びその影響の程度を把握し、その因子の満足の程度で評価します。

a) 方法の選択に当たっては、次の事項を考慮し、顧客満足の測定を行う目的に合わせ、 最適な方法及び設問を選択します。
  1) セグメンテーション：顧客層別か、市場セグメント別か、国・地域別か等
  2) 対象製品の確認 ：ハード製品か、ソフト製品か、サービス製品か等
  3) 時期・頻度の設定：購買／納入時の測定か定期的か等

b) 調査方法は、自身による調査、第三者調査、業界情報、公開情報などがある。
  また顧客の購買動機等よりリスニングポイントを設定し情報を収集する方法も有効です。

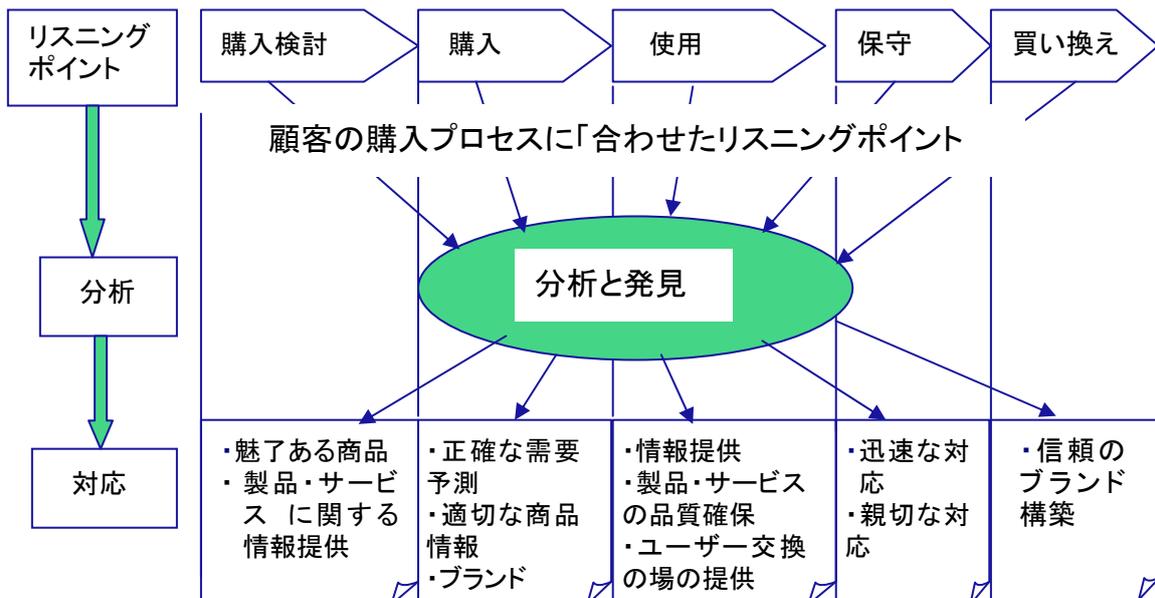



図 4 リスニングポイントの設定の例（パソコンメーカーの例）

アンケート調査の方法

調査方法	利　点	欠　点
対面面接	• 回答者を完全に理解することになるはずである。 • すばやく視覚に訴えることが可能である • 回答者がその場を離れることができない状況で有効である。 • 定性的情報を収集することが可能である。	• 通常、最も経費のかかる方法である。 • 特に顧客企業を対象とする場合、移動時間、経費がかさむ。 • 対企業市場では高いレベルのインタビュアーが求められる。
電話インタビュー	• 速い。 • 比較的低コストである。 • 双方向のコミュニケーションなので、説明も即時対応も可能である。 • 定性的情報を収集することが可能である。	• インタビュー時間が短い。 • 簡単な質問しかできない。 • 正確な標本抽出までに複数回電話をかけなければならない。 • インタビュー成功のためには、回答者の関心と集中力を維持しなければならない。
自由形式 直接配付 郵送 FAX Web E メール　など	• 低コスト • 回答者の都合を邪魔せず、匿名性がある。 • 内部調査に向く • POS のような即時性を求める調査によい。 • 大規模標本のスキャンに使える。	• 質問票は短く • 質問は簡単に • 「誰が」をコントロールできない • 「どのように」をコントロールできない • 回答率 代表的な標本になっているか？ 非回答者が特定のバイアスを生んでいるか。

表 1　アンケート調査の方法と利点・欠点

―顧客アンケートの留意事項―

よいアンケートをとるには、よい仮設（設問）を設定することが重要です。

アンケート、インタビューなどによる段階評価では、次の事項を考慮します。
―総合的評価と、影響因子を考慮し製品改善及び顧客満足向上に利用できる設問を設ける。
―絶対的基準はないので、スケールの各段階の意味を明示する。
―適切な設問数とし、回答者の負担を小さくする。※
―顧客が回答しやすい雰囲気、関係づくりに心がける。
―具体的な不満／苦情／提言の情報が得られる設問とする。
―不満/苦情／提言は、その理由を具体的に書けるようにする。

※　初めて顧客アンケートを行うときは、質問数を7つ程度に絞った方が良い。

顧客満足に対する影響因子

購買理由の調査結果などから顧客満足に対する影響因子を分析して、顧客満足の向上に結びつけるようにすることが望ましい。影響因子の例には、次の事項があります。

＜メーカーの例＞
―機能、性能、品質、安全性、環境配慮
―デザイン、重量、感性的要素（風合い、においなど）
―使いやすさ、取扱説明書の分りやすさ、警告表示の適切さ
―信頼性(故障率)、修理時間、修理費
―価格
―納期
―サービス提供者の対応、商品知識、提案力
―顧客への情報提供(広告、ユーザーマニュアル、技術マニュアルなど)
―苦情や請求、問合せへの対応
―サービスマンの技術力、アップグレードサービス
―組織の環境及び社会に対する対応

＜医療機関の例＞
―看護師のサービス品質（対応の正確さ、手助け、安心感、患者の要求の理解）
―医師のサービス品質（身なり、対応の正確さ、知識･技能、患者への注意）
―待ち時間の短さ（受け付けから診療までの時間）
―環境･設備（雰囲気、清潔さ）
―満足（このような病院であれば満足、来てよかった）
―再来院意図（この病院を利用したい、この病院を掛つけにしたい）

6. 顧客満足の監視及び測定の結果の分析

顧客満足の監視及び測定の結果を分析する方法としては、次の事方法があります。
しかし、これだけでは顧客の潜在ニーズを把握することまではできません。

1）顧客からの情報及びデータを活用して、製品の成果の主要な評価指標の現在の水準と傾向を分析する。 その分析は、顧客満足に対する影響の大きさと顧客満足の程度について実施する。
また、顧客満足の主要影響因子、根本原因など顧客の満足・不満足の本質を把握して対処する。

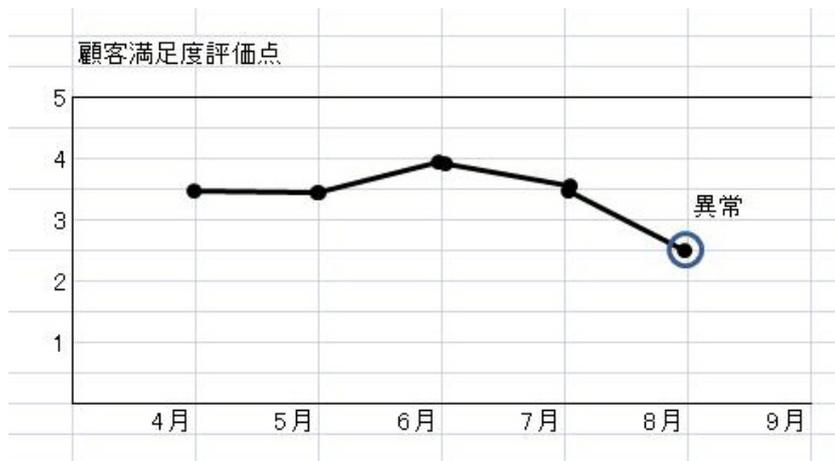
事例 1 顧客ごとに時系列的で傾向を分析、異常点の原因を追跡調査する。

	質問項目	アンケート評価点（平均）				
		1	2	3	4	5
1	製品の機能は				○	
2	デザインは			○		
3	操作性は			○		
4	価格は			○		
5	納期はどうですか				○	
6	サービスマンの対応				○	

図 4 簡単なマトリックスによる時系列的な傾向分析

事例 2　重回帰分析からCSポートフォリオを作成する

重回帰分析は、顧客満足度に対する影響の大きい要因を探るのに適した分析手法です。

顧客満足度アンケート

重回帰分析　・・・「8.重回帰分析を活用した顧客満足度に影響する要因の分析」参照

ポートフォリオの作成

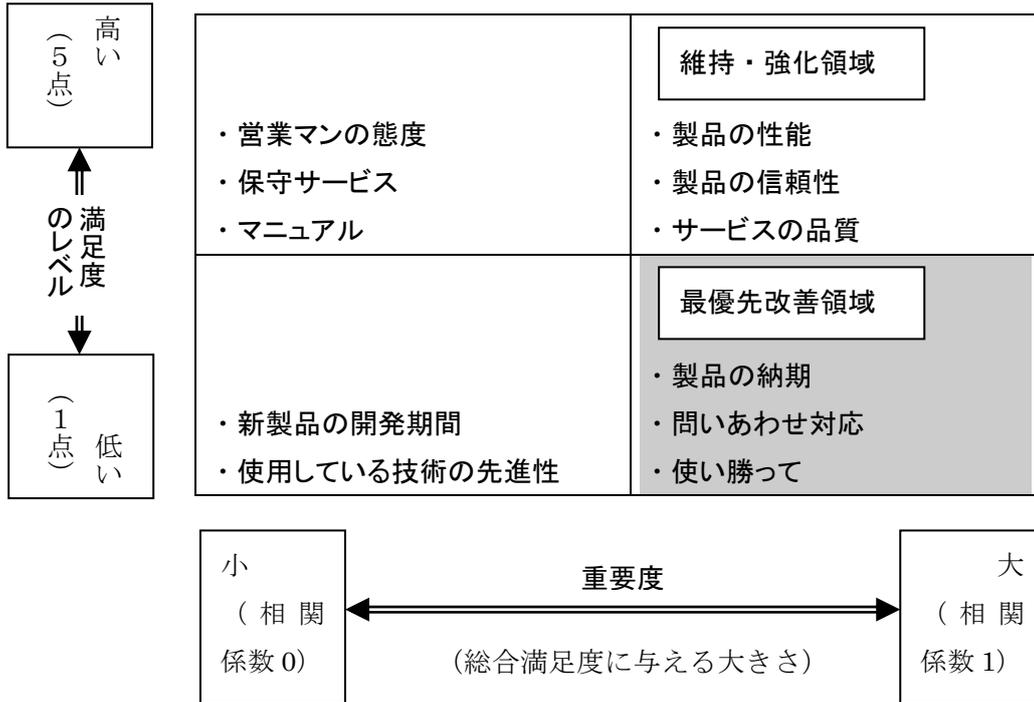



図 5　重要度と満足度を用いたマトリックス分析（CSポートフォリオ）

事例 3　コンジョイント分析を使用する。

コンジョイント分析とは、商品やサービスの「どこ」を「どの程度」変更すれば、消費者に気に入ってもらえるのかを明らかにする商品開発の戦略立案の支援に適した調査手法で、主にマーケティング分野で利用される実験計画法です。

商品アイディアを直接的に対象者に評価させるのではなく、考えうる商品スペックの組み合わせを実験的に作成し、各々について評価させます。その際、商品の具体的スペックにトレードオフが発生するようになっており、対象者別の「本当に重視すること」を明らかにした上で、商品スペックの各々の「買いたい気持ちを強める力(効用値)」を算出できます。

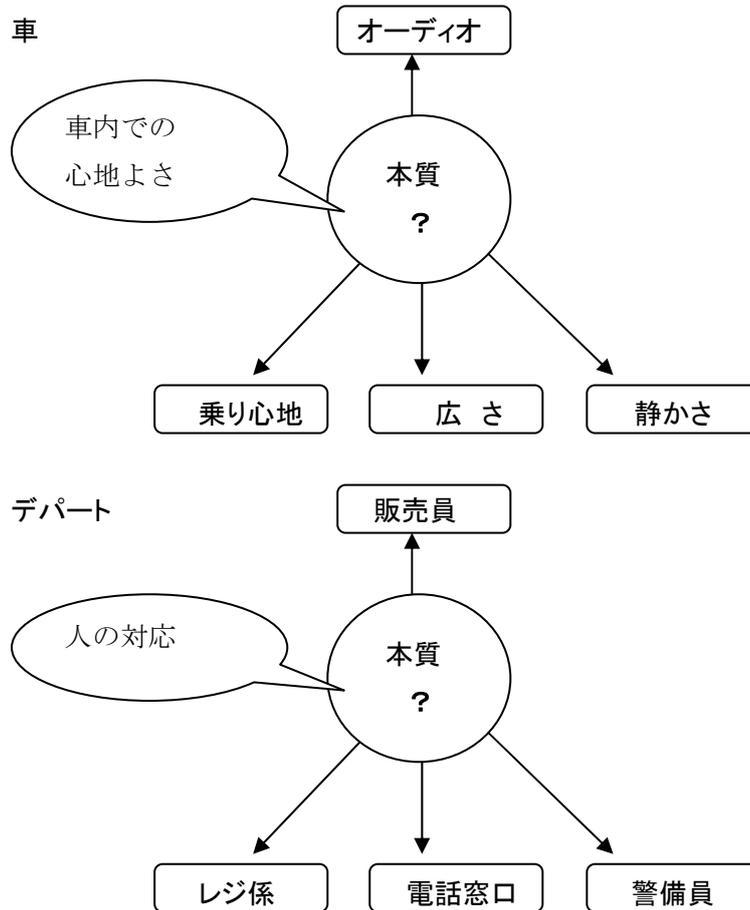
以下のようなときに使用します。

- 商品スペックの優先順位を明らかにしたいとき
- 商品コンセプト別に、マーケットシェアや消費者のマインドシェアを推測したいとき
- 商品価格に見合ったスペックレベルや構成を知りたいとき

2）市場占有率などの結果を、目標及び競合者と比較してみる。

7. 顧客満足の潜在ニーズを把握する

決まった方法はなく、企業で工夫する必要があります。

事例１ データ名から本質を読み解く。

事例１ 顧客アンケートを出すときに、仮設を立てる。

顧客アンケートを出すときに、仮設を立てる。

８割は予想通り、2 割に食い違いが出る。

⇩

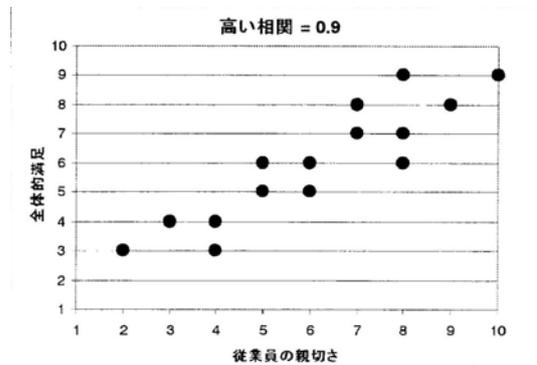
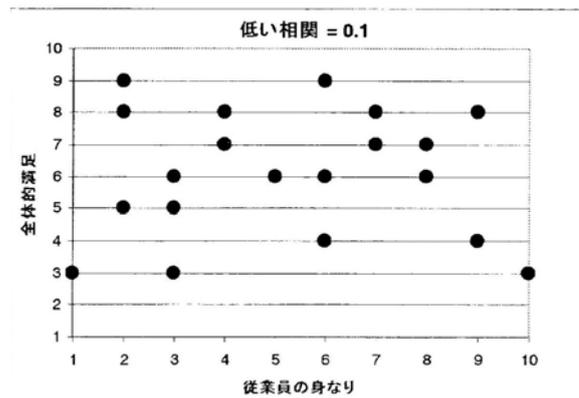
謙虚に原因を調べる→新たな問題を発見・検証できる。

顧客満足の監視及び測定に関して単一の情報に依存せず、できるだけ多くの情報源を利用するとよい。

顧客満足の分析結果は提供製品やサービス及びプロセスやマネジメントシステムの改善に結びつける。

8.　重回帰分析を活用した顧客満足度に影響する要因の分析

8.1　相関の理解

高い相関

低い相関

8.2 回帰式とは

目的とする変数と、他の変数の関係を表した式が回帰式である。回帰式は下記式で表されます。

回帰式　:　$y=a+b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4$　…

y:総合評価　x:質問項目　a:切片　b:(相関)係数

8.3 どのような時に使うか？

本テキストではアンケート分析に使用する場合について説明します。
ISO9001 では、顧客満足を何らかの形で測定・分析することが要求されています。ここでは、アンケートにより顧客満足度を測定し、測定結果に回帰分析を施すことで、顧客が組織活動の何に重点を置いているかを分析します。

「6項 1」 事例 2 重回帰分析からCSポートフォリオを作成する」を参照。

8.4 アンケート作成のポイント

①総合評価項目を記載する
②三段階よりも五段階が望ましい
③質問項目は、次のアクションに繋がるように
④質問項目は多すぎないように
⑤よい、普通、悪い ではなく 期待以上、期待通り、期待以下 という評価基準とする。

～弊社製品につきまして、下記アンケートに回答頂きますようお願い申し上げます～

・弊社への総合評価をお願いします	晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐
・営業マンの対応はいかがですか	素晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐
・製品の操作性はいかがですか	素晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐
・説明書は理解しやすいですか	素晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐
・保全頻度は適切とおもわれますか	素晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐
・技術サービスの対応はいかがですか	素晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐
・費用は適切と思いますか	素晴らしい ☐	期待以上 ☐	期待どおり ☐	期待以下 ☐	悪い ☐

ご意見ご要望が有ればお書き下さい＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

表 2 アンケート表